

# Implantation d'un processus de veille chez Xseed



***Travail fait par :***

Pierre Charlebois  
Aurélie Gayraud  
Rahim Tajdin

***Partenaire :***

**Xseed** product strategies inc.

Remis à Élisabeth Lavigueur

Dans le cadre du cours GES 855

Le 30 mars 2009

# SOMMAIRE EXCÉCUTIF

Cette étude de cas vise à implanter un processus de veille structuré au sein d'une jeune entreprise innovante d'experts conseil, *Xseed*, au sein de laquelle la recherche d'informations constitue une part très importante des activités. Étant donnée la diversité de ses activités, le client a besoin d'une structure facilement adaptable à un vaste éventail de domaines technologiques.

Ce document résume la réflexion et le travail qui a été effectué afin de cibler les besoins principaux, d'établir un objectif réaliste dans le temps imparti, et la manière de l'atteindre.

# TABLE DES MATIÈRES

|   |    |
|---|----|
| SOMMAIRE EXCÉCUTIF .....  | 2  |
| 1. Mise en situation .....  | 5  |
| 1.1. L'entreprise.....  | 5  |
| 1.2. Problématique .....  | 5  |
| 1.3. Notre mandat.....  | 6  |
| 1.4. Types de veille effectués.....                                     | 6  |
| 1.5. Répartition des tâches.....  | 7  |
| 2. Veille sur les emballages alimentaires .....                         | 8  |
| 2.1. Veille commerciale .....   | 8  |
| 2.1.1. Le client potentiel et ses besoins .....                         | 8  |
| 2.1.1.1. Axes de veille .....   | 8  |
| 2.1.1.2. Méthodes et outils de recherche .....                          | 9  |
| 2.1.1.3. Analyses à faire et formats de présentation des résultats..... | 10 |
| 2.1.2. Les Applications Potentielles.....                               | 13 |
| 2.1.2.1. Axes de veille .....   | 13 |
| 2.1.2.2. Méthodes et outils de recherche .....                          | 13 |
| 2.1.2.3. Analyses à faire et formats de présentation des résultats..... | 15 |
| 2.1.3. Les tendances du marché .....                                    | 18 |
| 2.1.3.1. Axes de veille .....   | 18 |
| 2.1.3.2. Méthodes et outils de recherche .....                          | 18 |
| 2.1.3.3. Analyses à faire et présentation des résultats.....            | 20 |
| 2.2. Veille technologique .....   | 23 |
| 2.2.1. Axes de veille .....   | 23 |
| 2.2.2. Méthodes et outils de recherche .....                            | 23 |
| 2.2.3. Analyses.....  | 28 |
| 2.2.4. Présentation des résultats.....                                  | 30 |
| 2.3. Veille concurrentielle .....                                       | 32 |
| 2.3.1. Axes de veille .....   | 32 |
| 2.3.2. Méthodes et outils de recherche .....                            | 32 |
| 2.3.3. Analyses à faire.....  | 33 |
| 2.3.4. Présentation des résultats.....                                  | 35 |
| 3. Mini-plateforme : wiki .....   | 36 |
| 3.1. Choix du wiki .....  | 36 |
| 3.2. Architecture .....   | 37 |
| 4. Méthode de veille .....  | 38 |
| 4.1. Recherche d'information .....                                      | 38 |
| 4.1.1. Trucs et astuces de recherche .....                              | 39 |
| 4.2. Trier l'information.....   | 40 |
| 4.3. Diffusion de l'information .....                                   | 41 |
| 4.3.1. Politique d'utilisation.....                                     | 42 |
| 4.3.2. Information permanente .....                                     | 42 |
| 4.3.3. Information éphémère .....                                       | 42 |
| CONCLUSION .....  | 44 |

## INDEX DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure 1 Modèle de sondages-clients en 5 étapes .....   | 12 |
| Figure 2 Tableau synthèse pour la recherche d'informations sur les emballages de produits pharmaceutiques ..... | 14 |
| Figure 3 Tableau synthèse pour la recherche d'informations sur les emballages de produits cosmétiques.....      | 15 |
| Figure 4 Exemple de méthode pour le morcellement des types d'emballages alimentaires .....                      | 16 |
| Figure 5 Magic Quadrant .....   | 17 |
| Figure 6 Tableau synthèse pour la recherche d'informations pour l'étude de marché .....                         | 20 |
| Figure 7 Diagramme de cause à effet d'Ishikawa.....   | 21 |
| Figure 8 Diagramme de Pareto.....   | 21 |
| Figure 9 Les sous-axes de la veille technologique .....   | 23 |
| Figure 10 Tableau synthèse par région géographique pour la recherche des réglementations.....                   | 28 |
| Figure 11 Les Étapes du Benchmarking.....   | 29 |
| Figure 12 Exemple de formes de graphique (scientométrie) .....  | 31 |
| Figure 13 Exemple de formes de graphique (scientométrie) .....  | 31 |
| Figure 14 Tableau SWOT .....  | 33 |
| Figure 15 La chaîne de valeur de Porter.....  | 34 |
| Figure 16 Les Cinq forces de Porter .....   | 34 |
| Figure 17 Vue principale de la plateforme de veille créée pour Xseed.....                                       | 37 |
| Figure 18 Architecture du wiki.....   | 37 |

## **1. Mise en situation**

### **1.1. L'entreprise**

Xseed Product Strategies Inc. est une petite entreprise jeune et dynamique qui se définit comme cabinet-conseil en développement de produits divers. Xseed a déjà breveté au-delà de 40 concepts de produits créatifs, dont la moitié a été fait en concert avec des clients.

#### **→ Mission**

Leurs activités se concentrent sur l'optimisation des offres de produits d'entreprises manufacturières dans le but d'augmenter leurs marges bénéficiaires. L'idée est de se rapprocher davantage des attentes des consommateurs, de repenser la conception et les méthodes de productions, et d'aller au-delà des visions actuelles (recyclage, empreinte écologique...) principalement par des innovations de rupture.

#### **→ Clients**

Les clients de Xseed font principalement partie de l'industrie manufacturière, mais les grandes chaînes de vente au détail ainsi que des investisseurs privés peuvent aussi faire appel à leurs services

#### **→ Moyens**

Le nombre d'employés est de 5, dont les 2 associés créateurs de Xseed, MM. Laroche et Katz. Leurs domaines d'expertises respectifs sont les matériaux plastiques et le design industriel.

### **1.2. Problématique**

La veille chez Xseed reste pour le moment informelle et peu, voire pas, structurée, d'après le responsable de cette veille, M. Laroche. Leur méthode de recherche est limitée à une collecte d'informations « crues » sur Internet.

Un processus de veille structuré, indispensable au sein d'une entreprise basant sa capacité d'innovation sur les nouvelles avancées technologiques dans des domaines variées, doit donc être intégré rapidement et de manière pérenne chez Xseed.

La problématique à laquelle nous avons à faire face dès le départ est la très grande variété de projets qui intéressent Xseed ainsi que le fait que ces projets se retrouvent dans des secteurs aussi variés que l'emballage alimentaire ou le design d'une planche de ski nautique.

Au terme d'une rencontre avec Mme Lavigueur, nous avons conclu que la mise en place d'une plateforme de veille nécessitait tout d'abord une définition plus précise du modèle d'affaire de

Xseed. L'identification, en collaboration avec Xseed, d'une catégorie de produits prédominante – les emballages alimentaire - a constitué une première étape.

Enfin, il convient de garder en tête que le processus de veille appliqué à ce secteur devra être adaptable à d'autres domaines de compétence de Xseed tels que les articles de sport, les jouets, etc...

### **1.3. Notre mandat**

Comme tout projet, ce travail a un objectif, des contraintes et des limites qui le définissent et sont énoncées ci-dessous.

#### **➤ Objectifs**

L'objectif final de ce projet est de concevoir une plateforme de veille ayant les caractéristiques suivantes :

- facile et rapide à mettre en œuvre,
- peu coûteuse,
- utilisable par un petit nombre de personne (inutile de concevoir un « monstre »),
- adaptable à d'autres domaines variés dans lesquels Xseed est amené à travailler.

La création d'une méthodologie visant à structurer les efforts de recherche est une étape fondamentale de ce projet.

Actuellement, l'entreprise consacre de une à deux journées semaine à faire ce type de recherche. Une contrainte supplémentaire importante est le problème de la ressource allouée à la veille, qui ne devrait pas excéder de 1 jour par semaine par une personne.

#### **➤ Portée et limites du projet**

Tout d'abord, bien que les besoins de Xseed se situent aussi bien en veille qu'en gestion de l'information, cette étude se concentre sur le premier aspect puisqu'il y a un besoin prioritaire d'implanter un système efficace dans un cadre d'innovations permanentes.

Ensuite, les besoins en information couvrent une multitude de domaines qu'il n'est évidemment pas possible d'investiguer ici. Il a donc été convenu d'appliquer ce processus à un domaine donné qu'est celui des emballages alimentaires uniquement.

### **1.4. Types de veille effectués**

Après un audit de veille préliminaire et une seconde avec Xseed à propos de leur orientation stratégique, les principaux centres de leurs activités nécessitant une surveillance accrue sont les suivants :

- Nouveaux matériaux plastiques,
- Procédés de fabrication (petite série et de masse) et nouvelles technologies de mise en forme,
- Tendances dans le domaine du design industriel,
- Évolution des marchés et des besoins des consommateurs,
- Concurrents et leur profil (design de produits, coûts, part de marché).

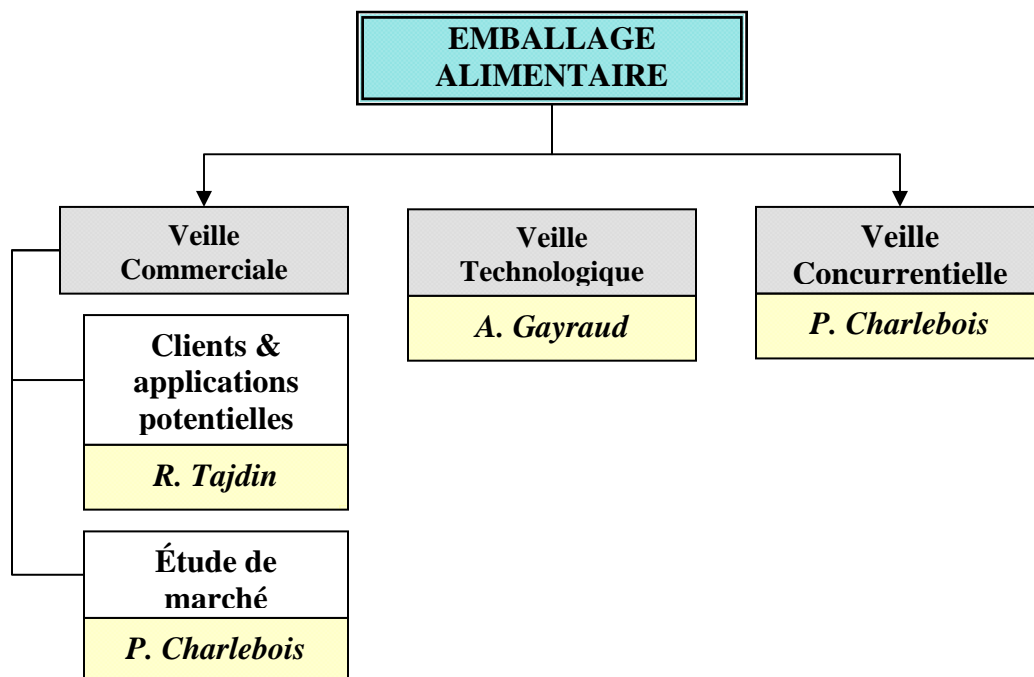
Les besoins de Xseed semblent principalement tournés, dans un premier temps du moins, vers des veilles de type technologique et concurrentielle.

→ Veille technologique : couvrant les thèmes énoncés précédemment, avec un fort caractère innovant, donc principalement tournée vers les domaines actuels et tendances en R&D.

→ Veille concurrentielle : concurrents locaux et internationaux, notamment pour ce qui est des nouveaux appels d'offre et des projets de design en cours.

### 1.5. Répartition des tâches

L'application d'un processus de veille dans le domaine particulier de l'emballage alimentaire est similaire avec le travail de l'examen intra, et les tâches ont été découpées en fonction des différents types de veille : commerciale, technologique et concurrentielle. La distribution de ces tâches est décrite dans l'organigramme ci-dessous.



## **2. Veille sur les emballages alimentaires**

### **2.1. Veille commerciale**

#### **2.1.1. Le client potentiel et ses besoins**

L'emballage d'un aliment doit tout d'abord tâcher de conserver le produit qu'il enrobe. Cependant, d'autres fonctions sont devenues presque aussi importantes de nos jours: l'emballage doit aussi servir à attirer le consommateur et l'aider à utiliser le produit.

##### **2.1.1.1. Axes de veille**

- Type de clients :
  - Firmes œuvrant dans l'emballage alimentaire
  - Chaînes d'épicerie qui vendent de la nourriture déployant leur propre marque de commerce (ex: President's Choice)
- Profil du client :
  - Clients qui cherchent à emballer leurs aliments de façon à remplir les besoins suivants:
    - i. Répondre aux besoins du client. Joann Hines, une experte en emballage alimentaire, explique que les clients potentiels se penchent sur les questions suivantes<sup>1</sup> au sujet des emballages de leurs produits : Remplit-il un besoin? Est-il facile à utiliser? Rendra-t-il le consommateur content? Inspire-t-il de la loyauté? Est-il sécuritaire? Nous incite-t-il à vouloir en savoir plus sur le produit? Il s'agit donc de s'assurer que l'emballage soit esthétique, ergonomique, et qu'il permette
      - un déballage rapide et facile,
      - une manutention aisée, c'est-à-dire, que l'emballage soit facile à porter en main et à ouvrir par exemple
      - une certaine utilité : que l'emballage puisse aller aux micro-ondes/au four, soit aisément refermé, etc
    - ii. Ce que l'emballage répond aux besoins des services marketing de leur entreprise. L'emballage doit pouvoir aider à différencier le produit de celui des concurrents, et attirer l'attention du client.

---

<sup>1</sup> En ligne : <http://ezinearticles.com/?Packaging-As-A-Marketing-Tool&id=540731>

- Il faut alors s'assurer de dédier de la place nécessaire au logo, au nom du produit, aux ingrédients, aux annonces d'autres produits de la firme/coupons.
  - Il faut aussi que l'emballage soit séducteur et qu'il projette une bonne image du produit et de l'entreprise
- iii. Rendre la distribution facile et efficace : il s'agit de s'assurer que le produit emballé soit facile d'entreposage, facile d'empilage, adopté au mode de transport utilisé, facile à manipuler, se loge bien dans les tablettes, etc.

### **2.1.1.2. Méthodes et outils de recherche**

#### **1. Pour mieux comprendre les besoins du client:**

- Le site suivant contient des articles de recherche centrée à la fonction « marketing » des emballages en général : <http://www.techniques-ingenieur.fr>. Deux articles en particulier : [De l'emballage au packaging](#) et [Choix de l'emballage](#).

#### **2. Pour mieux comprendre les besoins du point de vue marketing :**

- Magazine du « branding » d'emballages : <http://www.brandpackaging.com/> Il s'agit d'un magazine dédié au rôle des emballages dans le marketing consommateurs. Ce site met en relief les événements organisés dans le monde autour de l'utilité de l'emballage pour le marketing de produits, des conférences web sur le sujet et les nouvelles percées dans le marché.

#### **3. Pour mieux comprendre les besoins en termes de distribution :**

- Le site suivant est un guide de ressources pour les distributeurs de produits alimentaires :  
<http://valuationresources.com/Reports/SIC5141FoodDistributorsWholesalersandBrokers.htm>
- Standards en distribution d'aliments emballés :  
<http://www.efsis.com/htm/en/subp1page5.php>

Les sites suivants offrent des articles sur les perspectives du point de vue marketing et besoins des clients des emballages dans les différents pays qui nous intéressent:

| Journal / site   | Focus géographique | Liens pertinents   |
|--|--------------------|--|
| <a href="#">Le British Food Journal</a>                        | Angleterre         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">The multi-faceted dimension of packaging: marketing logistic or marketing tool?</a></li> <li>• <a href="#">Critical issues in packaged food business</a></li> <li>• <a href="#">Packaging and purchase decisions: An exploratory study on the impact of involvement level and time pressure</a></li> <li>• <a href="#">The effect of the brand on perceived quality of food products</a></li> <li>• <a href="#">Packaging of children's breakfast cereal: manufacturers versus children</a></li> <li>• <a href="#">Gaining competitive advantage from packaging and labeling in marketing communications</a></li> </ul> |
| <a href="#">European Journal of Marketing</a>                  | Europe             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Consumer evaluation of unbranded and unlabelled food products: The case of bacalhau</a></li> </ul>  |
| <a href="#">World of European Packaging</a>                    |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Packaging Europe Magazine</a></li> <li>• <a href="#">Journal des Évènements</a></li> </ul>  |
| <a href="#">Food and Drink Europe</a>                          |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site suivant regroupe des articles faisant état de l'usage des emballages par les consommateurs en Europe : <a href="#">What consumers make of food labels</a></li> </ul>  |
| <a href="#">Emily Carr University</a>                          | Canada             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site suivant regroupe les événements Canadiens au sujet du marketing et l'emballage d'aliments: <a href="#">Nathan Fong - Visualizing Style: The Marketing and Packaging of Food</a></li> </ul>  |
| <a href="#">Association Canadienne de l'emballage</a>          |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Calendrier des événements</a></li> </ul>  |
| <a href="#">Food and Beverage Packaging Insight Newsletter</a> | États-Unis         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Food companies form nutrition logo coalition</a></li> </ul>   |
| <a href="#">Asia Food Journal – Food Packaging</a>             | Asia               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">True or False: Test Your Re-sealable Packaging IQ</a></li> <li>• <a href="#">Top Of The Food Chain</a></li> </ul>   |

### 2.1.1.3. Analyses à faire et formats de présentation des résultats

Nous proposons tout d'abord une analyse des besoins du consommateur. Il est primordial de connaître leur motivation : que cherche le consommateur à accomplir? En effet, selon Christensen, un auteur connu dans le domaine de la gestion de l'innovation, les clients « embauchent » des produits pour des raisons spécifiques. Le succès d'un fournisseur de produits ou services réside dans sa capacité à déceler les motivations internes et externes qui poussent le client à vouloir « embaucher » un produit<sup>2</sup>. La littérature sur les techniques de vente propose un grand nombre de moyens mnémotechniques permettant de classer les

<sup>2</sup> Clayton Christensen, *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press, 2003

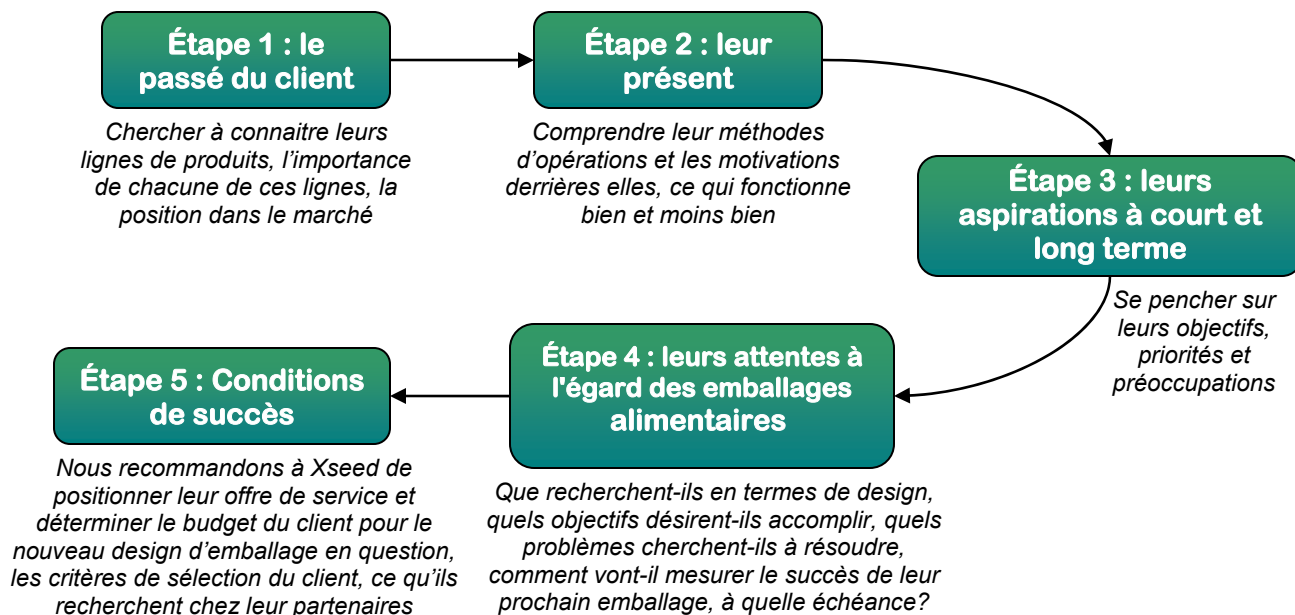
motivations d'achat selon la personnalité de l'acheteur et ce qu'il recherche instinctivement à satisfaire à travers l'acte d'achat. Selon Franck Cazarre, un expert en conseils commerciaux, les typologies ou moyens mnémotechniques les plus connus sont:

- **SONCAS:** Sécurité - Orgueil - Nouveauté - Confort - Argent - Sympathie
- **SABONE:** Sécurité - Affectivité - Bien-être - Orgueil - Nouveauté - Economie
- **BESOIN:** Bien-être - Egoïsme - Sécurité - Orgueil - Intérêt - Nouveauté
- **PICASSO:** Pratique - Innovation - Considération - Avide - Sécurité - Sentimental - Orgueil

Par ailleurs, nous recommandons à Xseed de procéder à des sondages-clients avec leurs clients potentiels à fin de mieux comprendre les besoins en termes de marketing. Pour s'assurer du succès de ces sondages, nous proposons que ces derniers se limitent à deux formes adaptées au contexte présent: soit des d'entrevues en personnes, ou des sondages électroniques. Il s'agirait de faire comprendre au client, en premier lieu, que notre objectif principal est de l'aider à être perçu comme étant une firme novatrice d'emballage de produits alimentaires. En second lieu, il faudrait tâcher à se faire reconnaître par le client comme étant un expert dans le domaine. Clairement, l'historique des succès de Xseed sauront répondre en partie à ce dernier critère. Nous recommandons de structurer de tels sondages en 5 étapes<sup>3</sup> tel que démontré en Figure 1, et de documenter les résultats obtenus à chaque étape moyennant des tableaux d'analyse séparés.

---

<sup>3</sup> Jean-Pierre Lauzier, *Comment poser de bonnes questions aux clients?* JPL Communications, 2003-09. [En ligne : [http://www.jeanpierrelauzier.com/bulletin\\_vente\\_poser\\_bonnes\\_questions.html](http://www.jeanpierrelauzier.com/bulletin_vente_poser_bonnes_questions.html)]



**Figure 1 Modèle de sondages-clients en 5 étapes**

Par ailleurs, il est clair que le plus on est au courant du passé du client, le mieux positionné on sera pour pouvoir creuser encore plus loin dans les étapes 3 à 5. En effet, comme préalable aux sondages, nous recommandons à Xseed d'accomplir une recherche approfondie des alliances passées du client avec des firmes de design d'emballage alimentaires, les succès par type d'emballage et par géographie, leurs clients. En outre, pour augmenter leur chance de paraître comme experts, avant d'entamer les sondages, les représentants de Xseed devraient aussi avoir accompli une étude des tendances sur le marché basé sur les axes de veilles énumérés dans le document présent.

Pour toujours être à l'affût des tendances en termes de besoins du consommateur, des clients potentiels au niveau du marketing et de la distribution, nous recommandons à Xseed de s'inscrire à des liens RSS. Ceci permettrait d'éviter d'être bombardé de courriels à chaque fois qu'un site affiche un nouvel événement, et de collecter l'ensemble de toutes les nouvelles dans un seul site. Pour analyser les résultats ainsi obtenus, nous proposons d'utiliser des tableaux d'analyse des tendances. Des calendriers partagés entre les membres-clefs de Xseed pourraient aussi contribuer à mettre en relief les événements et conférences prochaines.

## **2.1.2. Les Applications Potentielles**

### **2.1.2.1. Axes de veille**

Voici certains types d'applications d'emballages dans le domaine de l'alimentation :

- Emballage d'aliments non périssables (chocolats, biscuits, confiseries, boissons)
- Emballage de viande fraîche
- Emballages de produits ostréicoles (fruits et légumes)
- Emballage n'ayant pas de contact direct avec l'aliment
- Produits surgelés

Étant donné les contraintes que nous devons prendre en considération dans le design d'emballages alimentaires, nous croyons qu'un parallèle pourrait être aisément entre ce type d'emballage et les emballages de produits :

- Pharmaceutiques : emballages souples, films pour transformation, etc.  
Contraintes à prendre en considération : maintenir l'intégrité et la stérilité du produit en question
- Cosmétiques : les crèmes, dentifrices, shampoings, savons, produits de maquillage. Tous ces produits sont généralement emballés dans un flacon en plastique et parfois avec un carton autour ou une pochette plastique attrayante. D'autres emballages spécialisés (aérosols, flacons avec diffuseur, dosettes...) multiplient aussi les conditionnements jugés nécessaires pour un bon emploi<sup>4</sup>.

### **2.1.2.2. Méthodes et outils de recherche**

Nous proposons ici-bas, un modèle pour la recherche des applications potentielles dans deux domaines connexes: les produits pharmaceutiques et les produits cosmétiques.

- Domaine de l'emballage de produits pharmaceutiques :

---

<sup>4</sup> *Produits Cosmétiques*, Ministère de l'écologie et du Développement Durable (République Française). [En ligne : <http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/Cosmetiques.pdf>]

| Type de source   | Focus géographique                   | Liens pertinents  |
|--|--------------------------------------|---|
| <i>Site web Alibaba Global Trade</i>                   | Multiples pays du monde              | <a href="#">Fournisseurs mondiaux d'emballage de produits médicaux</a> (classés par pays ou continent)  |
| <i>Calendrier des événements à venir</i>               |                                      | Conférences mondiale sur l'emballage de produits : <a href="#">Emballages Web</a>   |
| <i>Études de Marchés en ligne</i>                      |                                      | Tendances mondiales et recherches de marchés par pays, dans le domaine de l'emballage non-alimentaire: <a href="#">Euromonitor International</a>  |
| <i>Site web Health Care Packaging</i>                  | USA                                  | <a href="#">Liste d'évènements, tendances et nouvelles</a>  |
| <i>Annuaire de ressources reliées au domaine</i>       |                                      | Le site suivant offre les liens externes vers des sites d'organismes publiques et associations professionnelles en emballages de produits pharmaceutiques : <a href="#">DeviceLink</a>  |
| <i>Experts</i>   |                                      | Experts dans les tendances dans le domaine des emballages pharmaceutiques aux États-Unis: <a href="#">Packaging Consultants. Inc</a>  |
| <i>Revue en ligne <a href="#">Emballage Digest</a></i> | France                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Tendances en packaging pharmaceutique</a></li> <li>• <a href="#">Matériaux d'emballages de produits pharmaceutiques</a></li> </ul>   |
| <i>Moteur de recherche <a href="#">E-guide</a></i>     | Multiples pays d'Asie                | Clients potentiels (fournisseurs et manufacturiers d'emballages pharmaceutiques) <ul style="list-style-type: none"> <li>• En <a href="#">Asie</a></li> <li>• Au <a href="#">Singapour</a></li> <li>• En <a href="#">Malaisie</a></li> <li>• En <a href="#">Thaïlande</a></li> <li>• Au <a href="#">Vietnam</a></li> <li>• En <a href="#">Indonésie</a></li> <li>• En <a href="#">Chine</a></li> </ul> |
| <i>Site web <a href="#">GlobalSources</a></i>          | Chine<br>Hong Kong<br>Afrique du Sud | Le site suivant permet d'interagir en ligne et de consulter les diverses entreprises œuvrant dans l'emballage de médicaments : <a href="http://www.globalsources.com/manufacturers/Medicine-Packaging.html">http://www.globalsources.com/manufacturers/Medicine-Packaging.html</a>  |

Figure 2 Tableau synthèse pour la recherche d'informations sur les emballages de produits pharmaceutiques

- Domaine de l'emballage de produits Cosmétiques

| Type de source          | Focus géographique | Liens pertinents  |
|-------------------------|--------------------|---|
| <i>Article en ligne</i> | Monde              | Tendances mondiales : <a href="#">market's trends - Cosmetic Packaging</a>  |
| <i>Revue en ligne</i>   | France             | Revue <a href="#">Emballage Digest</a> : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <a href="#">Tendances en parfumerie/cosmétiques</a></li> <li>○ <a href="#">Emballages en flacons</a></li> </ul> |
| <i>Étude de Marché</i>  |                    | <a href="#">Le Marché de l'Emballage des Parfums et des Produits Cosmétiques en France</a>  |

|                               |                                 |   |
|-------------------------------|---------------------------------|---|
| <i>Moteur de Recherche</i>    | Pays multiples à travers l'Asie | Moteur de recherche <a href="#">E-guide</a> de clients potentiels (fournisseurs et manufacturiers d'emballages de cosmétiques) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En <a href="#">Asie</a></li> <li>○ Au <a href="#">Singapour</a></li> <li>○ En <a href="#">Malaisie</a></li> <li>○ En <a href="#">Thaïlande</a></li> <li>○ Au <a href="#">Vietnam</a></li> <li>○ En <a href="#">Indonésie</a></li> <li>○ En <a href="#">Chine</a></li> </ul> |
| <i>Site Web IDS Packaging</i> |                                 | Tendances dans l'emballage de produits cosmétiques en Asie : <a href="#">Cosmetic Packaging Trends</a>  |
| <i>Experts</i>                | USA                             | Firme d'experts en Emballage de cosmétiques aux États-Unis: Packaging Consultants Inc : <a href="#">Cosmetics Packaging trends</a>  |
| <i>Article en ligne</i>       |                                 | Innovations dans les emballages de produits cosmétiques : <a href="#">Innovations in Packaging Technology and Materials for Tomorrow's Cosmetic Packaging</a>   |
| <i>Moteur de Recherche</i>    | Europe                          | Site Européen en design d'emballages de produits cosmétiques qui contient un Moteur de recherche sur les nouvelles dans le domaine d'emballage de produits cosmétiques : <a href="#">Cosmetics Design-Europe</a> .  |

Figure 3 Tableau synthèse pour la recherche d'informations sur les emballages de produits cosmétiques

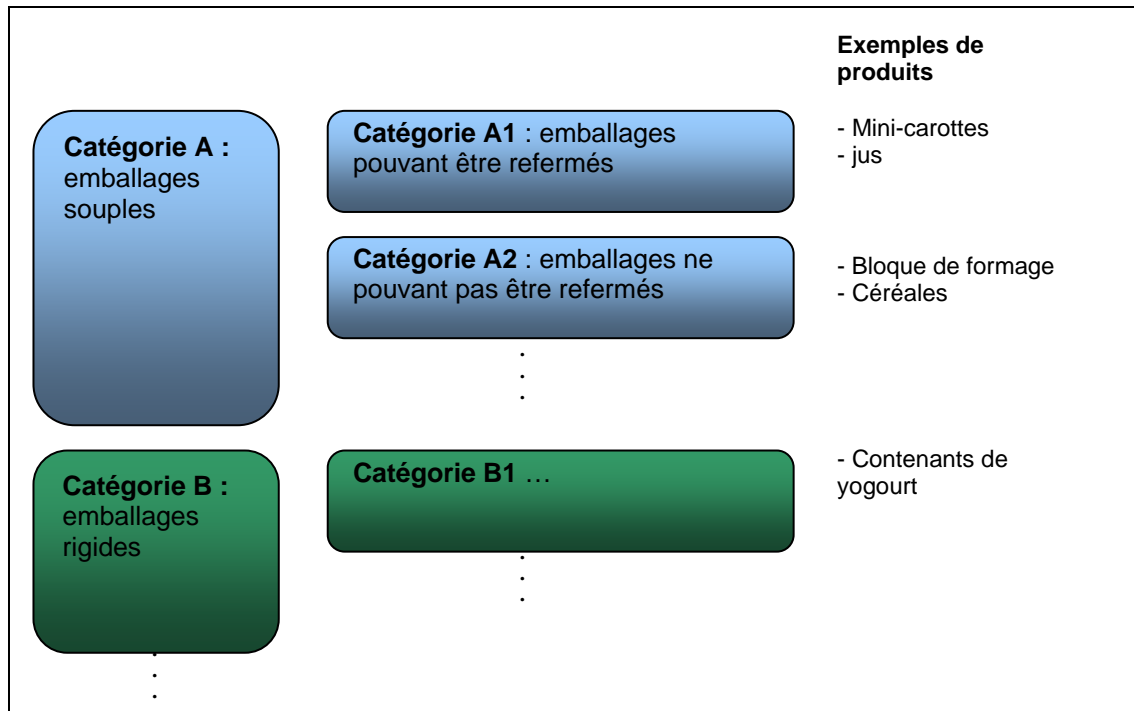
### 2.1.2.3. Analyses à faire et formats de présentation des résultats

Dans l'optique de déterminer les applications potentielles d'emballages alimentaires dans les domaines non-alimentaires, nous proposons la démarche analytique suivante :

#### 1. Morceler les types emballages alimentaires en toutes les sous-applications possibles.

Il s'agit de catégoriser de façon précise les types d'emballages alimentaires et d'aliments devant être emballés. La

Figure 4 illustre un exemple de tableau-synthèse qui pourrait être utilisé pour présenter les résultats d'un tel morcellement.



**Figure 4 Exemple de méthode pour le morcellement des types d'emballages alimentaires**

Il faudrait ensuite établir des corrélations avec les objectifs que chacun des types d'emballages alimentaires illustrés ci-dessus doivent atteindre. Par exemple, alors que emballages de bouteilles d'eau doivent avant tout résister au bris (souvent, les paquets sont empilés), les emballages souples pour fromage doivent êtres très étanches.

## 2. Étudier les besoins dans le domaine des emballages non alimentaires en question.

Par exemple, si nous nous penchons sur les emballages pharmaceutiques, nous devons d'utiliser le modèle expliqué dans la première étape pour morceler les types d'emballages pharmaceutiques en toutes ses sous applications. Encore une fois, il faudrait mettre en relief les objectifs que les emballages doivent atteindre pour chaque sous-type de produit.

## 3. Déterminer les traits en commun entre les sous-catégories d'emballages pharmaceutiques et alimentaires

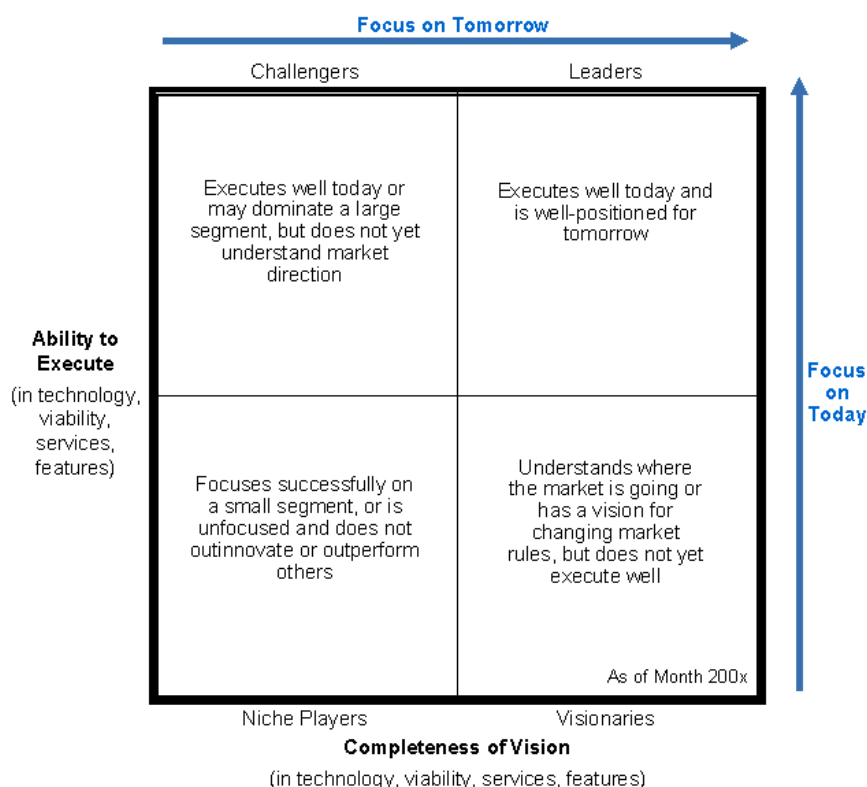
Dans cette étape, il s'agit de faire ressortir les points en communs pour déterminer les priorités et le potentiel de développement qui nécessiterait le moins de développement.

Souvent, une innovation dans un domaine peut être adaptée à un autre domaine si il remplit le besoin en question.

A fin de pouvoir bien visualiser les propriétés quantitatives de chacun des sous-types d'emballages alimentaires et pharmaceutiques, nous proposons d'employer un diagramme à colonnes.

#### 4. Analyser le marché dans les pays ciblés

Une fois que l'on a déterminé les domaines d'emballages où il pourrait exister un créneau, nous devons bien analyser les pays que l'on compte pénétrer. L'emploi de méthodes d'analyses SWOT (Success, Weakness, Opportunities, Threats) serait approprié pour déceler les forces de nos compétiteurs locaux, quitte à les placer dans un équivalent du « [magic quadrant](#) » (concept utilisé par Gartner pour comparer la position des concurrents dans un marché donné et illustré en Figure 5).



**Figure 5 Magic Quadrant**

### **2.1.3. Les tendances du marché**

#### **2.1.3.1. Axes de veille**

Quelles sont les grandes tendances dans le domaine de l'emballage alimentaire, les couleurs, les préférences des clients, les formes d'emballage etc.

Caractéristiques du marché

#### **2.1.3.2. Méthodes et outils de recherche**

##### Rapports de recherche

Il s'agit de rapports de recherche effectués par des firmes spécialisées dans l'industrie alimentaire. Naturellement, il y a un coût mais nous pouvons y retrouver des rapports très pertinents.

Le site Market Research.com fournit un grand nombre de rapports. En voici des exemples :

##### [Food Packaging in US](#)

By: *Euromonitor International*

Euromonitor International's Food Packaging in US report offers insight into key trends and developments driving packaging of all major types of food products: dairy; sauces, dressings and condiments; canned/preserved food; impulse foods; chilled and frozen.

D'autres rapports peuvent être retrouvés auprès de sites d'experts tels :

[Packaginguniversity.com](#) et [BNP Media](#)

#### **4. Pour mieux comprendre les besoins du marché :**

Les experts constituent des ressources des plus utiles pour bien comprendre un marché. Des rapports et autres informations peuvent être retrouvés auprès de sites tels :

<http://www.packaginguniversity.com/pkgspeakersexpertscon.htm><http://www.packaginguniversity.com/pkgspeakersexpertscon.htm>

##### [Expert Consulting and Expert Witness Services](#)

Les experts sont classifiés par catégories et il y en a plusieurs qui peuvent être retrouvés dans le domaine de l'emballage alimentaire. Ce type de site est utile mais il faut toujours demeurer sur ses gardes lorsque l'on contacte un expert. En effet, bien qu'une personne puisse s'attribuer le titre d'expert, il n'en demeure pas moins nécessaire de valider ses références et ses compétences.

## 5. Pour mieux comprendre les tendances d'un marché

Les sites de certaines associations peuvent être des plus utiles pour déterminer les tendances d'un secteur donné. Le site du « [Canadian Marketing Association](#) » en est un exemple.

## 6. Pour mieux comprendre le marché

Les salons internationaux regorgent d'information concernant le marché.

Un exemple : les salons organisés par SIAL. Le SIAL regroupe 4 salons sur 4 continents, a plus de 7 500 exposants provenant de plus de 100 pays et ayant 2 905 200 m<sup>2</sup> de surface d'exposition. Les salons regroupent plus de 200 000 visiteurs de plus de 200 pays. On y trouve des exposants de l'industrie agro-alimentaire y compris plusieurs exposants du domaine de l'emballage alimentaire.

- [Salon en Amérique du nord](#)
- [Salon en Europe](#)
- [Salon d'Asie](#)
- [Salon en Amérique du Sud](#)

Les sites suivants offrent des articles sur les tendances de marché dans le domaine de l'emballage alimentaire:

| Journal / site                          | Focus géographique | Liens pertinents   |
|---|--------------------|--|
| <a href="#">Le British Food Journal</a> | Angleterre         | <a href="#">Sensor trends in processing and packaging of foods and pharmaceuticals</a><br><a href="#">Strategic marketing planning: a critical part of market success: A review of the marketing function of a Cypriot liquid food-packaging company</a><br><a href="#">Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus</a><br><a href="#">Risk perception and communication: Lessons for the Food and Food Packaging Industry</a><br><a href="#">Irradiation of Food and Packaging: Recent Developments</a><br><a href="#">2-Isopropylthioxanthone (2-ITX) in food and food packaging materials on the German market</a><br><a href="#">Migration of organic compounds from a multilayer plastic-paper material intended for food packaging</a> |

|  |            |   |
|--|------------|---|
| <a href="#">European Journal of Marketing</a>                  | Europe     | <a href="#">The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach</a><br><a href="#">Consumer evaluation of unbranded and unlabelled food products: The case of bacalhau</a><br><a href="#">Developments in the UK Food Market</a><br><a href="#">The Importance of Labelling Examined in Food Marketing</a> |
| <a href="#">World of European Packaging</a>                    |            | <a href="#">PIA/GATFPRESS explore les tendances dans l'impression d'emballage</a><br><a href="#">Salon Anuga – et Tendances alimentaires 2010 du Groupe PEJ</a><br><a href="#">Plus Pack: Tendances du marché et ateliers</a>   |
| <a href="#">Food and Drink Europe</a>                          |            | <a href="#">Retailing trends and innovations in 2007</a><br><a href="#">Mintel names top trends for 2007</a><br><a href="#">Sainsbury's reaps the benefits of health trends</a><br><a href="#">Food producers tapping into 'posh' trend</a>   |
| <a href="#">Emily Carr University</a>                          | Canada     | <a href="#">Le site suivant regroupe les événements Canadiens au sujet du marketing et l'emballage d'aliments: Nathan Fong - Visualizing Style: The Marketing and Packaging of Food</a>   |
| <a href="#">Association Canadienne de l'emballage</a>          |            | <a href="#">Calendrier des événements</a>   |
| <a href="#">Food and Beverage Packaging Insight Newsletter</a> | États-Unis | <a href="#">Packaging trends 2009 roundtable: No trade-offs - Cover Story</a><br>...<br><a href="#">Ten trends in packaging operations - White Papers - Food &amp; ...</a><br><a href="#">Food &amp; Beverage Packaging</a>   |
| <a href="#">Asia Food Journal – Food Packaging</a>             | Asia       | <a href="#">Why Older Consumers Need New Tricks</a><br><a href="#">Additive Trends: Flavors Find New Markets</a><br><a href="#">Entering the Chinese packaging market</a>   |

Figure 6 Tableau synthèse pour la recherche d'informations pour l'étude de marché

### 2.1.3.3. Analyses à faire et présentation des résultats

Après avoir analysé les différentes tendances et caractéristiques du marché, il est nécessaire de concevoir une grille d'analyse avec pondération qui permettra de bien saisir plus aisément les différentes particularités du marché qui est visé afin de prendre des décisions éclairées. Afin de bien faire cette analyse, nous suggérons deux diagrammes simples qui ont pour but l'aide à la décision : le diagramme d'Ishikawa et le diagramme de Pareto.

#### Le diagramme d'Ishikawa

Le diagramme suivant est en quelque sorte un modèle passe-partout pour analyser l'insatisfaction actuelle ou potentielle des clients. Dans le contexte des tendances du marché, il sert à déterminer si les processus internes de l'entreprise vont être en mesure de satisfaire lesdites tendances. Ce diagramme est également nommé diagramme d'Ishikawa en l'honneur de l'un des gurus de la qualité au Japon ou diagramme en arrêtes de poisson.

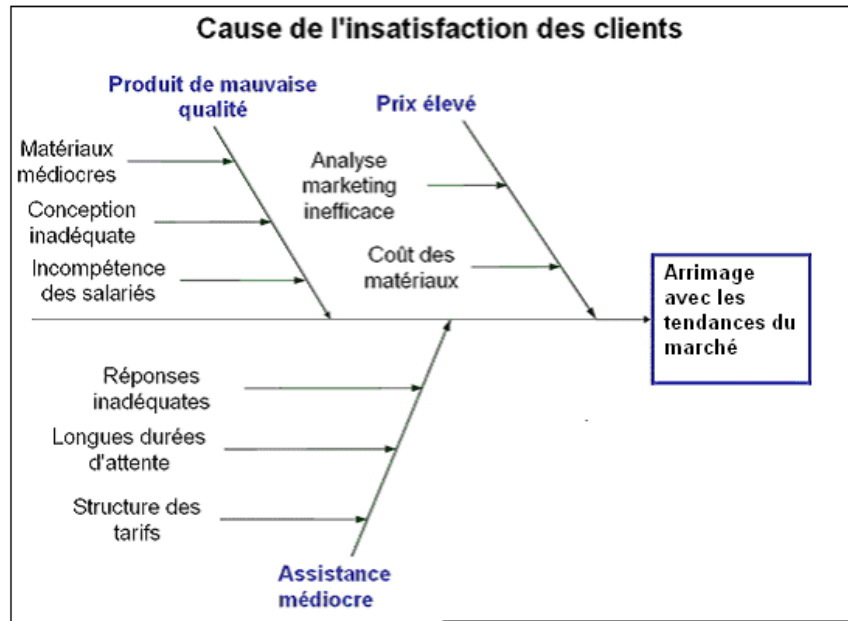


Figure 7 Diagramme de cause à effet d'Ishikawa

### Le diagramme de Pareto

Le très connu diagramme de Pareto démontre la loi du 20/80. À titre d'exemple, nous pourrions dire que 20% de la population mondiale possède 80% de ses richesses. Dans le contexte de la tendance des marchés, ce diagramme peut aider à démontrer où doivent se faire les efforts pour obtenir un maximum de résultats.

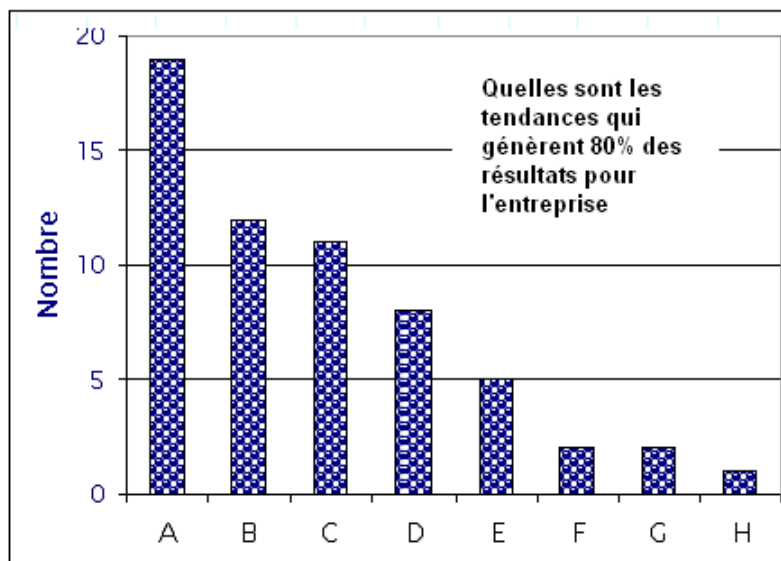


Figure 8 Diagramme de Pareto

Les tableaux ci-dessus décrits sont utiles pour alimenter la réflexion. Les informations stratégiques qui en découlent doivent être ensuite sérieusement colligées et conduire à la prise de décision stratégique pour l'entreprise.

## 2.2. Veille technologique

Le domaine technologique est la composante principale de Xseed car la R&D est indispensable à toute innovation. Le but d'un processus de veille est d'optimiser les efforts de recherche afin de cibler les informations pertinentes et utiles en fonction de nos propres critères. Bien que les sources soient impossibles à quantifier et à analyser de manière exhaustive au vu de leur nombre, quelques unes qui nous semblent pertinentes ont été recensées dans cette étude.

### 2.2.1. Axes de veille

Les trois axes principaux, qui sont les paramètres qui influencent la création d'un nouveau produit sont :

- les matériaux plastiques : évolution vers de nouveaux matériaux « verts » (recyclables, biodégradables)...
- le design : nouveaux concepts (couleurs, formes, ergonomie..), fonctionnalités supplémentaires...+ les nouvelles technologies de fabrication qui influent sur la conception d'un produit,
- les réglementations en vigueur dans le domaine de l'emballage alimentaire (dans les différents pays) : contact avec les aliments, matériaux interdits...

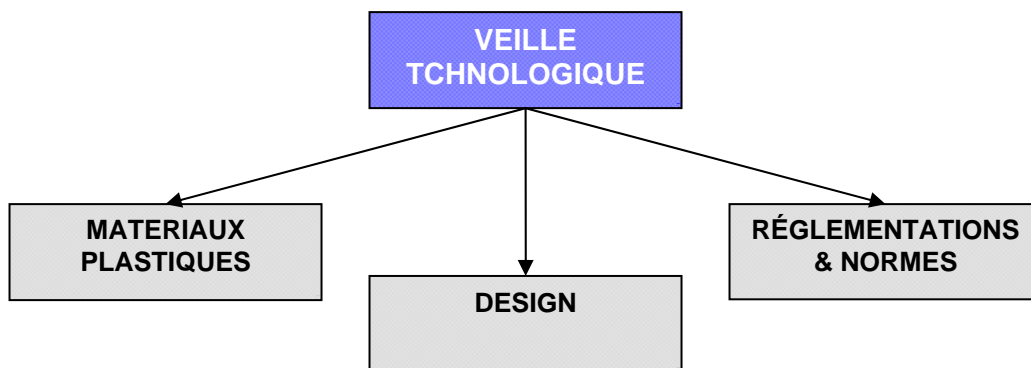


Figure 9 Les sous-axes de la veille technologique

### 2.2.2. Méthodes et outils de recherche

Dépendamment du besoin en information que l'on a à un moment donné, les recherches ne se feront pas avec les mêmes outils.

Aussi, une « trousse » à outils de recherche généraux est utile lorsque l'on sait plus ou moins ce qu'on cherche car il est alors possible d'utiliser la fonctionnalité de recherche avancée souvent offerte pour cibler notre besoin d'information et éviter de grosses pertes temps.

Cependant, se tenir au courant des tendances, des événements qui ont un impact sur notre secteur ne peut se faire de la même manière, c'est pourquoi l'utilisation d'une base de données personnelle de sites web ou de contacts devient pertinente.

➤ **Outils généraux**

- Bases de données: Il en existe beaucoup et celles-ci ne sont données qu'à titre indicatif, mais elles recensent déjà un grand nombre d'informations sur :
  - les matériaux d'une part :  
[www.matweb.com](http://www.matweb.com) (matériaux en général)  
[www.ides.com](http://www.ides.com) (plastique)
  - les entreprises qui peuvent être des fournisseurs, des concurrents, des clients potentiels :  
[www.kompass.fr](http://www.kompass.fr)
- Consultants :
  - Plastics Consultancy Network [USA & Europe de l'Ouest]: [www.pcn.org](http://www.pcn.org) → *liste de sélection de consultants en fonction des sujets peut être intéressant (spécialités, entreprises, coordonnées...) + liens vers de nombreux sites d'organisations de l'industrie en Europe principalement.*
  - Organisation IDSPackaging [EU, USA, Australia, India] :  
<http://www.idspackaging.com/packaging/europe/home.aspx>
- Conférences & forum :
  - PDM (Plastic Design & Moulding) [UK]: [www.pdmevent.com](http://www.pdmevent.com) → *regarder la liste des exposants (beaucoup d'entreprises de l'industrie du plastique...)*
  - IntertechPIRA :  
<http://www.intertechpira.com/eventSearch.asp?step=2&channelID=1> → *regarder événements à venir pour **tendances**...+ surveiller les blogs pour avis sur orientations à venir...*
- Brevets :
  - US Patent and Trademark Office : <http://www.uspto.gov/>

➤ **Base de données de liens spécifiques**

Il convient bien entendu d'alimenter, de mettre à jour et de nettoyer régulièrement cette banque de liens pour lui permettre d'offrir une plus grande efficacité. Les sources sont classées par thème, reflétant les axes de veille identifiés précédemment.

- Matériaux :
  - *Matériaux plastiques usuels* :
    - Society of Plastics Engineers (SPE): <http://www.4spe.org>
    - Packaging Today: <http://www.packagingtoday.com/newsplastic.htm>
- *News dans l'industrie plastique.*

Outre les bases de données existantes, il existe de nombreux sites listant les fournisseurs et des sites des fournisseurs eux-mêmes pour fournir des renseignements fiables :

- Importante liste de fournisseurs de matériaux plastiques : <http://my.packexpo.com>
- *On peut également y trouver des entreprises dans d'autres secteurs tels que d'autres types de matériaux ou encore des entreprises de service en emballage, etc....*
- Mitsui Chemicals [Japon] : [www.mitsuichemicals.com](http://www.mitsuichemicals.com)
- SABIC Innovative Plastics : [www.sabic-ip.com/gep/en/Home/Home/home.html](http://www.sabic-ip.com/gep/en/Home/Home/home.html)

#### ➔ *Matériaux « verts » :*

Les nouvelles règles du jeu qui sont en train d'émerger avec l'apparition du concept de développement durable favorisent grandement l'émergence de produits, et en particulier d'emballages, ayant une empreinte écologique faible voire nulle. Dans ce contexte, le secteur des nouveaux matériaux recyclables ou biodégradables est en plein essor. De plus en plus de grands groupes industriels ainsi que d'experts s'accordent pour développer des solutions dans ce sens<sup>5</sup>.



De plus, le concept d'éconologie prouve que développer des solutions écologiques est rentable, contrairement à la croyance générale. Certes les technologies s'avèrent souvent plus coûteuses, mais les bénéfices engendrés couvrent largement ces surcoûts d'investissement. Les prises de consciences se multiplient et les exemples sont nombreux. Bill Bridgeman, PDG de Dry Cleaning Station, une chaîne de nettoyage américaine nous le confirme en déclarant : *"It wasn't my original intention to open a business with a particular dedication to environmental goals, but it soon became obvious that it could be a competitive advantage. It's a marketing tool that we've been able to use very effectively."*

Des organisations regroupant des experts en matériaux ou plus généralement en emballages « verts » se créent et constituent des sources d'informations précieuses dans un secteur en émergence et en perpétuel mouvement :

- Site emballages « verts » : <http://www.greenerpackage.com/>
- Conférence plastiques recyclables (2009):

<sup>5</sup> Positionnement de WalMart : <http://www.foodprocessing.com/articles/2008/371.html>

<http://www.resource-recycling.com/Plastics%20conference/2009/tradeshows.html>

- Articles récents : [http://www.packagingtoday.com/plastic\\_recycling\\_paper.htm](http://www.packagingtoday.com/plastic_recycling_paper.htm)

- Entreprises et instituts spécialisés en bioplastiques:

<http://www.bpiworld.org/>

<http://www.earthcycle.com/>

<http://www.plantic.com.au/index.cfm>

#### ➔ *Nanomatériaux :*

Des travaux de recherche sont en cours, et nous n'avons pas exploré ce domaine en profondeur faute de temps et de priorité, mais voici un institut qui fait des recherches en ce sens :

- SOPLAS : [www.hitech-projects.com/euprojects/solplas/index.htm](http://www.hitech-projects.com/euprojects/solplas/index.htm)

#### ▪ Design :

La conception d'un produit est liée aux besoins fonctionnels de celui-ci bien sûr, mais également aux désirs des consommateurs en matière de forme, de couleur, de sécurité, ainsi qu'au problème de traitement des déchets :

*"From our perspective, waste doesn't need to exist, it's a **design flaw**." David Redfie, WalMart.<sup>6</sup>*

#### ➔ *Conception :*

Un guide de conception très sommaire donne les grandes lignes du processus de conception d'un emballage, et bien que ce document soit relativement simpliste, il peut inspirer les étapes basiques et aider à systématiser le processus de création :

<http://www.secondarydandt.org/data/files/gpackagedg.pdf>

Les tendances et les influences des différents groupes de personnes (culture, sexe, âge...) sont très changeantes dans ce domaine. Certains sites et études sont disponibles facilement et permettent de suivre ces variations avec la mise à disposition de white paper notamment, qui aident à prendre des décisions quant à l'orientation du design en fonction de telle ou telle influence :

- Package Design Mag : <http://www.packagedesignmag.com>

→ *Influence des femmes:* <http://www.packagedesignmag.com/whitepapers/pdfs/WCMWP-WomeninPacking.pdf>

---

<sup>6</sup> [http://www.treehugger.com/files/2007/03/there\\_is\\_no\\_suc.php](http://www.treehugger.com/files/2007/03/there_is_no_suc.php)

→ Influence des papy-boomers:

[http://www.packagedesignmag.com/whitepapers/pdfs/BabyBoomer\(NewLogo\).pdf](http://www.packagedesignmag.com/whitepapers/pdfs/BabyBoomer(NewLogo).pdf)

- Influences diverses en Inde notamment :

<http://www.indiapackagingshow.com/paper/GlaxoSmithKline.pdf>

- Utilisation des couleurs : <http://www.uwstout.edu/rs/2004/article07.pdf>

#### → Fabrication :

Les équipements avec lesquels seront fabriqués les produits doivent être connus et il est essentiel de s'assurer que les clients que l'on vise possèdent les outils adéquats pour ne pas perdre un segment du marché qu'une conception différente aurait pu atteindre. Il est donc intéressant de garder en tête les types d'équipements sur le marché, des contacts d'entreprises fournissant ces équipements<sup>7</sup> peuvent toujours être amenés à servir.

La phase de test de produit fait partie intégrante d'un processus de commercialisation d'un nouveau produit et doit donc être considéré avec attention. Des entreprises offrent ce genre de services :

- PIRA Testing : [www.pira-testing.com/pt/packaging\\_testing/](http://www.pira-testing.com/pt/packaging_testing/)

#### ▪ Réglementations :

Un site très intéressant et permettant une première approche des lois régissant les emballages alimentaires est sponsorisé par Keller & Heckman, un bureau conseil interdisciplinaire alliant la technologie aux lois en vigueur:

<http://www.packaginglaw.com/index.aspx>

On retrouve un survol de ces lois dans de nombreux documents<sup>8</sup>, ainsi que pour les emballages recyclables avec :

<http://www.raymond.com/packaging/pkgwebprez403.pdf>

Les lois sont différentes dans chaque pays ou groupe de pays, et le tableau non exhaustif ci-dessous recense quelques liens contenant de plus amples informations.

| Amérique du Nord  |
|---|
| <a href="http://www.raymond.com/state/">http://www.raymond.com/state/</a><br>- <b>Etats-Unis :</b><br>US Food & Drug Administration: <a href="http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/foodadd.html">http://www.cfsan.fda.gov/~lrd/foodadd.html</a><br>US Environmental Protection Agency:<br><a href="http://www.epa.gov/epawaste/partnerships/wastewise/index.htm">http://www.epa.gov/epawaste/partnerships/wastewise/index.htm</a><br>Réglementation sur les matériaux recyclables : <a href="http://www.cfsan.fda.gov/~dms/opa2cq3b.html">www.cfsan.fda.gov/~dms/opa2cq3b.html</a> |

<sup>7</sup> RONDOL Technology Ltd. : [www.rondol.com](http://www.rondol.com)

<sup>8</sup> <http://www.deq.state.or.us/lq/pubs/docs/sw/packaging/intlpkgregulations.pdf>

|  |
|--|
| <p>- <b>Canada :</b></p> <p>Canadian Food Inspection Agency: <a href="http://www.inspection.gc.ca/english/reg/rege.shtml">http://www.inspection.gc.ca/english/reg/rege.shtml</a></p> <p>Règlements sur les emballages recyclables: <a href="http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/legislation/guide-ld/recycled_guidelines-directives_recycle01-eng.php">http://www.hc-sc.gc.ca/fn-an/legislation/guide-ld/recycled_guidelines-directives_recycle01-eng.php</a></p>   |
| <b>Europe</b>  |
| <p>European Food &amp; Safety Authority:</p> <p><a href="http://ec.europa.eu/food/food/chemicalsafety/foodcontact/framework_en.htm">http://ec.europa.eu/food/food/chemicalsafety/foodcontact/framework_en.htm</a></p> <p><a href="http://www.efsa.europa.eu/EFSA/efsa_locale-1178620753812_home.htm">http://www.efsa.europa.eu/EFSA/efsa_locale-1178620753812_home.htm</a></p> <p>Infos sur les déchets des emballages en Europe:</p> <p><a href="http://www.packagedesignmag.com/issues/2006.11/special.producer.shtml">http://www.packagedesignmag.com/issues/2006.11/special.producer.shtml</a></p> <p>Rapport : EU-RegulationN1935_2004-food_contact.pdf</p> |
| <b>Asie</b>  |
| <p>- <b>Pacific Rim :</b></p> <p>Pacifique: <a href="http://www.packaginglaw.com/2568_.shtml">http://www.packaginglaw.com/2568_.shtml</a></p> <p>- <b>Japon :</b></p> <p>Réglementations sur les emballages alimentaire: <a href="http://www.packaginglaw.com/2569_.shtml">http://www.packaginglaw.com/2569_.shtml</a></p>   |
| <b>Océanie</b>   |
| <p>- <b>Australie :</b></p> <p><a href="http://www.foodscience.afisc.csiro.au/migpac.htm">http://www.foodscience.afisc.csiro.au/migpac.htm</a></p> <p>- <b>Nouvelle-Zélande :</b></p> <p>New Zealand Food Safety Authority: <a href="http://www.nzfsa.govt.nz/labelling-composition/index.htm">http://www.nzfsa.govt.nz/labelling-composition/index.htm</a></p>  |

**Figure 10 Tableau synthèse par région géographique pour la recherche des réglementations**

### 2.2.3. Analyses

Les données brutes sont difficilement interprétables et peuvent rarement servir à une prise de décision fiable. L'accent doit donc être mis sur le filtrage de l'information et sur la qualité des analyses sans lesquelles on ne peut réellement tirer avantage de la masse de données.

#### ➤ **Benchmarking**

Cette analyse a pour but d'identifier les atouts des produits des concurrents les plus performant sur le marché, du point de vue de critères définis pour chaque étude, et d'en tirer le meilleur afin d'optimiser notre offre de produit.

Les étapes de ce processus d'analyse sont les suivantes<sup>9</sup>:

#### 1. Planification de l'analyse

- Identifier les produits à comparer

<sup>9</sup> Source : [http://idecq.fr/nos\\_dossiers/dossiers/benchmarking.htm#](http://idecq.fr/nos_dossiers/dossiers/benchmarking.htm#)

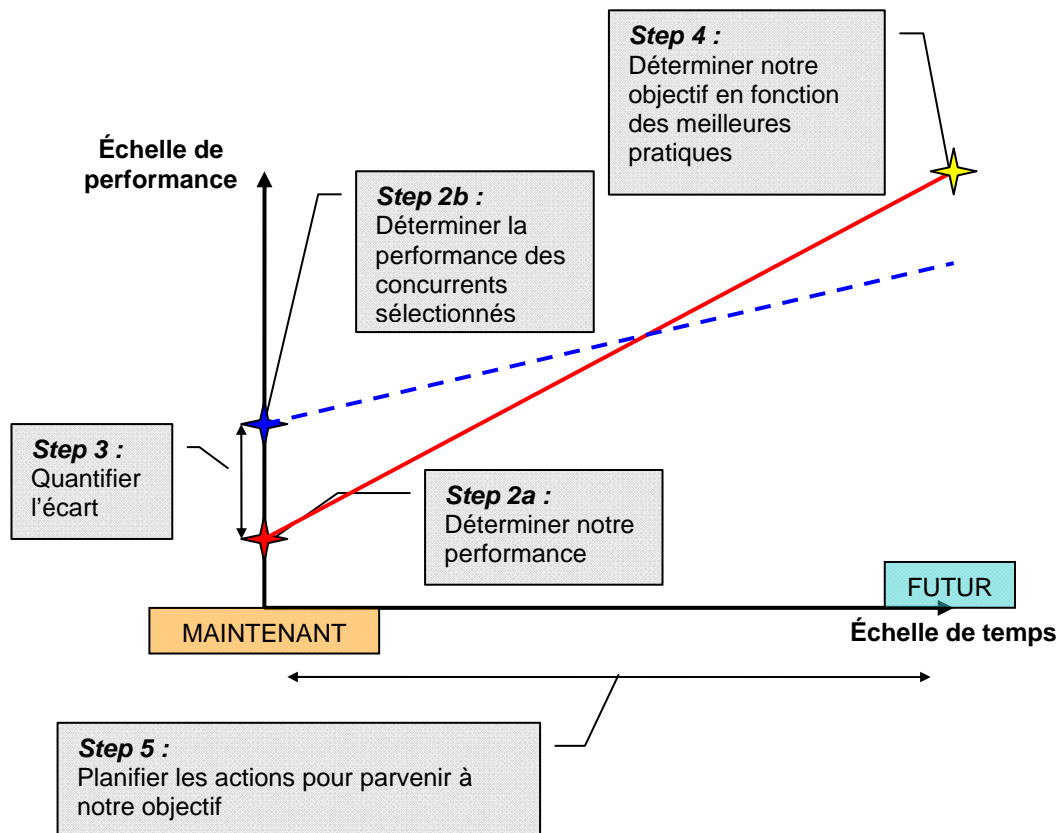
- Déterminer en équipe les critères de comparaison et les "barèmes"
- Sélectionner les produits concurrents
- Planifier la collecte d'information (qui? comment? quoi? où?)

## 2. Analyse

- Déterminer les écarts entre les produits testés
- Projeter les niveaux de performances optimisés à atteindre

## 3. Intégration des résultats

- Communiquer les résultats au reste du personnel
- Établir les objectifs issus des meilleures pratiques ciblées au cours de l'analyse.



**Figure 11 Les Étapes du Benchmarking**

Les critères (cf. planification de l'analyse) qui permettent de classer les produits sur une échelle de performance sont choisis en fonction de nos besoins, de ce que l'on cherche, ou des lacunes que l'on cherche à combler.

### ➤ **Scientométrie**

Il s'agit de faire une étude de l'ensemble des publications du domaine de recherche étudié et d'en extraire des indicateurs de tendance en R&D. Ces indicateurs permettent de donner des

pistes d'orientation stratégique et une aide de prise de décision d'investiguer dans un type de matériaux plutôt qu'un autre par exemple.

Cependant, cela reste dans notre cas une bibliométrie sommaire car Xseed n'a pas des ressources de même ampleur que les gouvernements notamment, donc il est difficile d'accéder à des sources payantes comme certaines bases de données scientifiques.

Il faut néanmoins être conscient des limites de ce genre d'analyse, en particulier le biais qui est souvent introduit par le phénomène « publier ou mourir », qui pousse les auteurs à publier une grande quantité d'articles ayant peu de contenu scientifique d'intérêt.

Les sources support de ce type d'analyse sont des bases de données<sup>10</sup> d'articles scientifiques ou de rapports telles que :

- Compendex
- [Scirus](#)
- [WorldCat](#)
- [CiteSeer](#)
- Etc...

#### **2.2.4. Présentation des résultats**

Le but d'une analyse est de tirer le meilleur parti d'une masse d'informations, mais la communication des résultats obtenus ne doit pas être négligée car c'est la qualité de cette présentation qui permet aux autres de tirer leurs propres conclusions et de donner leur avis en terme de prise de décision.

##### **➤ Résultats du benchmarking**

La présentation des conclusions tirées à l'issue d'un processus de benchmarking doit refléter les étapes représentées sur le schéma qui représente le processus (cf. paragraphe précédent). Le résultat peut être communiqué sous forme de rapport clair, concis et précis. Il est important de ne pas écrire un document de 300 pages surchargé en information, mais plutôt de souligner les points importants :

- rappel des critères d'évaluation,
- écarts mesurés
- définition des objectifs à atteindre (temps, performance),

---

<sup>10</sup> Liste de bases de données recensée par la bibliothèque de l'ETS :  
[http://www.etsmtl.ca/biblio/chercher\\_liste\\_bds.html](http://www.etsmtl.ca/biblio/chercher_liste_bds.html)

- proposition d'actions à mener pour les atteindre,
- planification de ces actions dans le temps,
- indicateurs de performance à suivre pour vérifier le succès (ou non) des actions, et prendre des mesures correctives le cas échéant.

### ➤ **Résultats de la scientométrie**

Les résultats issus de cette analyse peuvent se présenter sous diverses formes de graphiques :

- évolution du nombre de publications dans un domaine vs. un autre (exemple : bioplastiques vs. recyclables...), ou par pays...
- pourcentage du nombre d'articles parus dans un domaine sur une période récente,
- pourcentage d'articles écrits par certains auteurs reconnus,
- part des pays dans la recherche dans un secteur (exemple : quels sont les pays les plus actifs dans la recherche en design industriel...),
- et encore bien d'autres en fonction des besoins.

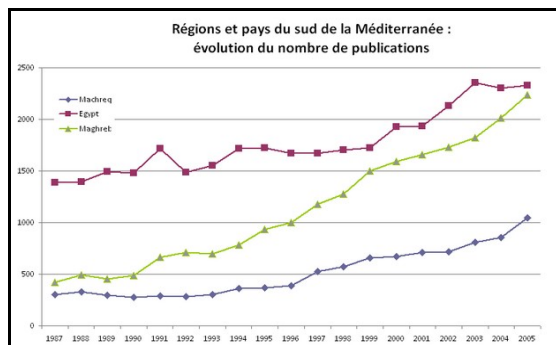


Figure 12 Exemple de formes de graphique (scientométrie)

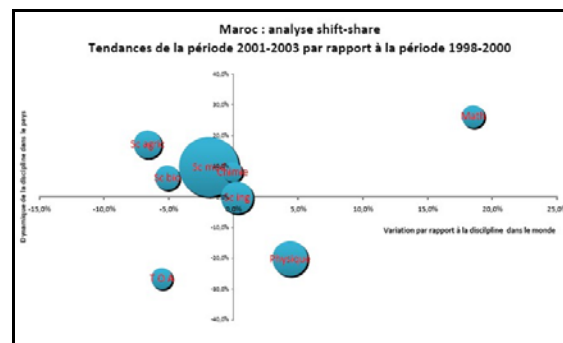


Figure 13 Exemple de formes de graphique (scientométrie)

Source des figures : <http://www.estimate.ird.fr/article254.html>

## **2.3. Veille concurrentielle**

### **2.3.1. Axes de veille**

Les concurrents directs sont les designers de produits qui offrent le même type de service que Xseed i.e. ceux qui offrent de manière professionnelle une valeur ajoutée au design d'un produit.

La concurrence indirecte provient de ceux qui fabriquent le produit à titre de sous-traitant mais qui offrent un design de produits qui a peu de valeur ajoutée. Dans le domaine spécialisé de l'emballage alimentaire, elle peut également provenir d'autres designers qui ne se spécialisent pas dans ce domaine, mais qui acceptent d'élargir leurs activités sur demande.

### **2.3.2. Méthodes et outils de recherche**

Les experts constituent des ressources des plus utiles pour bien comprendre un marché. Des rapports et autres informations peuvent être retrouvés auprès de sites tels : [Packaginguniversity.com](http://Packaginguniversity.com), [BNP Media](#) et [Expert Consulting and Expert Witness Services](#)

Les experts sont classifiés par catégories et il y en a plusieurs qui peuvent être retrouvés dans le domaine de l'emballage alimentaire. Ce type de site est utile mais il faut toujours demeurer sur ses gardes lorsque l'on contacte un expert. Les experts peuvent se retrouver également car ils donnent des conférences, écrivent des articles, publient des livres, etc.

Les sites de certaines associations peuvent être des plus utiles pour déterminer les tendances d'un secteur donné. Le site du «[Canadian Marketing Association](#) » en est un exemple.

Il s'agit de rapports de recherche effectués par des firmes spécialisées dans l'industrie alimentaire. Naturellement, il y a un coût mais nous pouvons y retrouver des rapports très pertinents.

Le site Market Research.com fournit un grand nombre de rapports. En voici des exemples :

<http://www.packaginguniversity.com/pkgspeakersexpertscon.htm>

Note: Se référer aux autres types de veille pour la recherche d'information sur la concurrence.

### 2.3.3. Analyses à faire

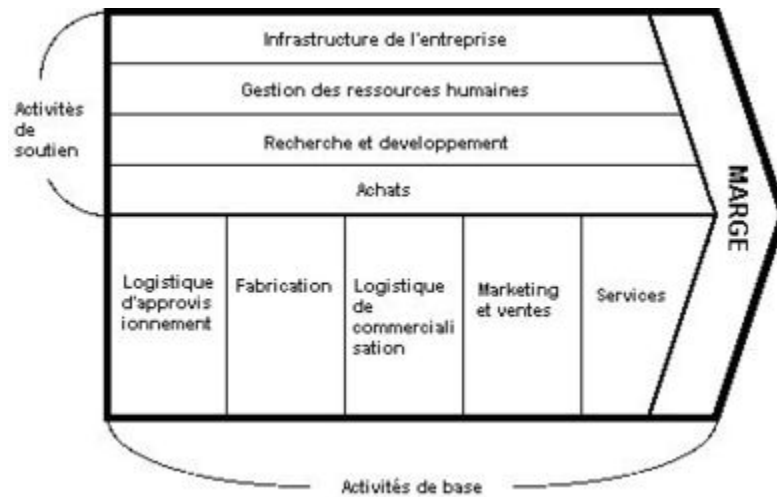
Pour faire l'analyse de la concurrence, nous proposons d'élaborer un tableau SWOT à l'aide de la chaîne des valeurs de Michael Porter ainsi que du modèle des 5 forces également de Porter. Les modèles sont bien connus et il est facile de retrouver de l'information à ce propos.

SWOT est une expression anglaise qui signifie Forces (Strengths), Faiblesses (Weakness, Opportunités (Opportunities) et Menaces (Threats). Cette matrice apporte une information des plus pertinentes pour analyser la concurrence dans le but d'établir la stratégie de l'entreprise. Voici le tableau :

|                        | <i><b>Positif</b></i>            | <i><b>Négatif</b></i>            |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                        | <b>pour atteindre l'objectif</b> | <b>pour atteindre l'objectif</b> |
| <b>Origine Interne</b> | <b>Forces</b>                    | <b>Faiblesses</b>                |
| <b>Origine Externe</b> | <b>Opportunités</b>              | <b>Menaces</b>                   |

Figure 14 Tableau SWOT

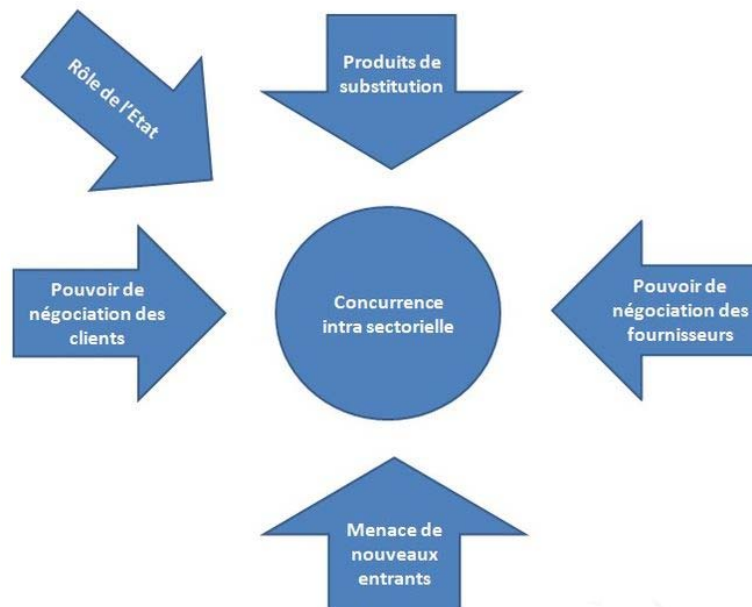
Le diagnostic des origines internes peut être élaboré à l'aide de la chaîne des valeurs de Michael Porter. Voici ce modèle :



**Figure 15 La chaîne de valeur de Porter**

Dans la chaîne de valeur de Porter, il s'agit d'optimiser toutes les activités de base et de soutien de l'organisation de manière à obtenir un avantage concurrentiel. La marge bénéficiaire ainsi générée se retrouve à droite du tableau.

Le modèle des 5 forces de Michael Porter est des plus intéressants pour colliger de l'information qui sert à compléter les origines externes du tableau SWOT.



**Figure 16 Les Cinq forces de Porter**

Le tableau synthétise les facteurs influant sur la performance d'une entreprise par cinq forces :

1. Le pouvoir de négociation des clients ;
2. La menace d'entrants potentiels ;
3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
4. La menace des produits de substitution ;
5. Le rôle de l'état

Chacun des secteurs doit faire l'objet d'une étude approfondie.

#### **2.3.4. Présentation des résultats**

Les résultats doivent être présentés de manière à faciliter la prise de décision. Il est donc nécessaire de présenter des résultats clairs et concis qui démontrent en un coup d'œil en autant que faire se peut les points essentiels de la prise de décision.

La chaîne de valeurs ainsi que le modèle des 5 forces de Porter doivent être analysés un aspect à la fois de manière à en saisir toutes les conséquences sur les entreprises. Un tableau avec pondération selon l'impact des aspects étudiés aide à la prise de décision.

Un tableau SWOT tel que démontré ci-dessus doit être élaboré et inclure les éléments de réflexion qui ont fait l'objet de réflexion dans les tableaux précédents.

### 3. Mini-plateforme : wiki

Nous nous sommes tourné vers un outil de type wiki car c'est un type d'application de plus en plus répandu, qui a un caractère très dynamique parfait pour une entreprise de type start-up. De plus, la plupart sont gratuits, ce qui est attractif pour Xseed, la taille et l'organisation de l'entreprise ne permettant pas de déboursier de l'argent pour une plateforme de veille commerciale de type le logiciel *KB Crawl*.

#### 3.1. Choix du wiki

Il existe plus d'une centaine d'application wiki disponible, avec chacune des caractéristiques et des fonctionnalités différentes. Il est donc difficile de s'y retrouver, et on peut trouver des sites tels que WikiMatrix<sup>11</sup> qui offre un service d'aide en ligne pour le choix d'un wiki qui correspond la mieux à l'utilisation que l'on souhaite en faire.

Les critères de choix sont nombreux, mais les plus importants sont :

- *open source* ou *commercial*
- *coûts*
- *hébergé* ou *nécessitant un serveur perso*
- *éditeur WYSIWYG* ou non
- possibilité d'attacher des fichiers
- etc...

Nous avons décidé d'en tester 3 différents<sup>12</sup> (DokuWiki, ClearWiki et Neticpia) pour un peu mieux comprendre l'importance de ces critères et évaluer leur simplicité d'utilisation.

Étant donné que l'on ne connaît pas les connaissances informatiques de tout le personnel de Xseed, nous avons décidé que ce dernier critère était fondamental pour permettre à tous de pouvoir l'utiliser sans problème. La qualité et la fiabilité de l'interface « What You See Is What You Get » (*WYSIWYG*) sont donc primordiales et c'est ClearWiki qui s'avère le mieux performer dans ce cas.

Bien entendu, il est probable que d'autres applications surpassent celle-ci, mais un choix temporaire a été fait en faveur de **ClearWiki**<sup>13</sup> pour sa très grande simplicité d'utilisation. Une illustration de la page d'accueil est représentée ci-dessous :

---

<sup>11</sup> <http://www.wikimatrix.org/>

<sup>12</sup> <http://www.wikimatrix.org/compare/ClearWiki+DokuWiki+Neticpia>

<sup>13</sup> <http://www.clearwiki.com/>

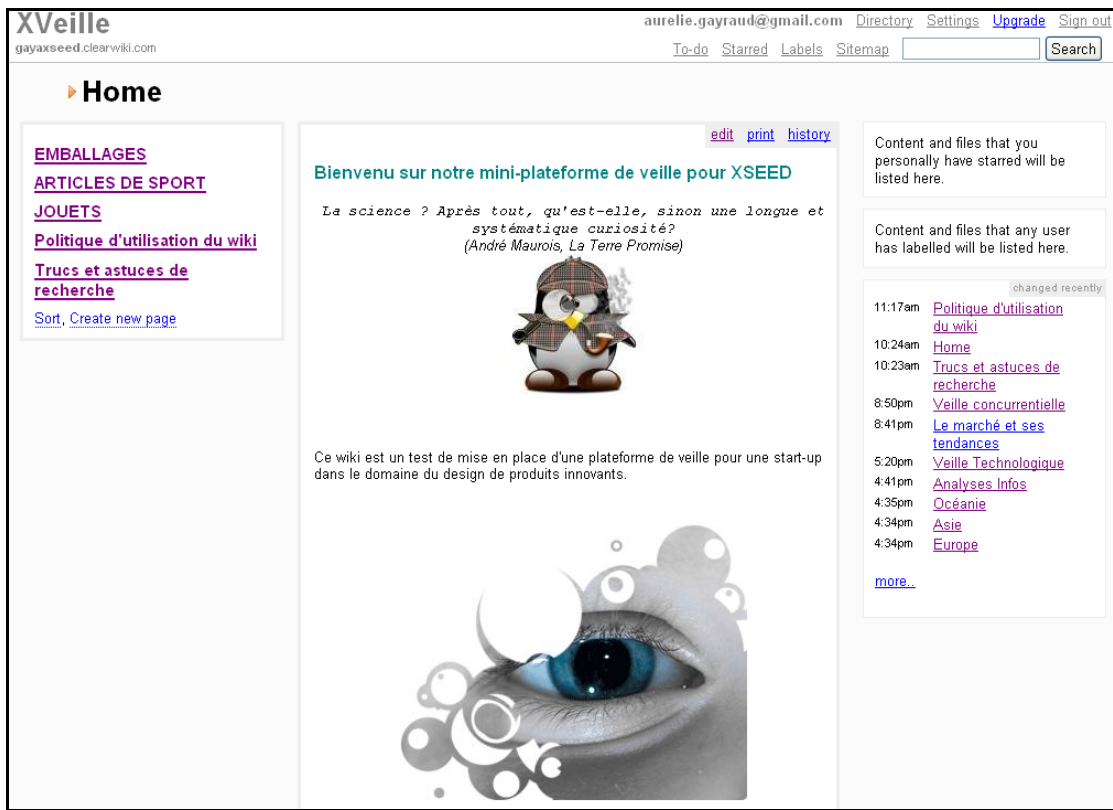


Figure 17 Vue principale de la plateforme de veille créé pour Xseed

### 3.2. Architecture

Le wiki créé – Xveille – a une architecture basée sur les différents domaines de recherche de Xseed, mais seule la section concernant celui des emballages a été élaborée. Chacune de ces sections est ensuite découpée en terme de type de veille effectué (« Qu'est-ce que l'on FAIT? ») soient les veilles commerciale, technologique et concurrentielle dans ce cas-ci.

Le plan du site permet de visualiser rapidement cette structure :



Figure 18 Architecture du wiki

## **4. Méthode de veille**

### **4.1. Recherche d'information**

#### **La vision et la planification stratégique**

Les axes de veille se doivent d'être en lien avec la vision et la planification stratégique de l'entreprise. Plus la vision et la planification sont bien définies, plus il va être aisé de cibler des axes de veille pertinents pour les organisations.

#### **Les différents types de veille**

Il existe différents types de veille. En voici quelques-uns parmi les plus importants :

- La veille commerciale, consiste à surveiller, l'actualité de ses clients, les besoins de ses clients, les prospects, les appels d'offre, les grandes tendances du secteur, etc.
- La veille marketing pour surveiller l'évolution de son marché, son image etc.
- La veille concurrentielle, pour surveiller la concurrence, leurs stratégies, leurs politiques tarifaires, leurs nouveaux produits ou services, les liens (plus une entreprise est citée dans les liens plus nous pouvons présumer de sa crédibilité) etc.
- La veille technologique, pour surveiller les dépôts de brevets, l'évolution des normes, l'évolution des technologies, etc.

#### **La répartition du temps en veille**

En principe, la collecte et la recherche devait prendre que 25% du temps. Le reste doit être consacré à l'élaboration des axes de surveillance, à l'analyse de l'information, au traitement et à la diffusion ainsi qu'à la prise de décision.

#### **Plusieurs types d'information**

- L'information blanche, celle qui est aisément et licitement accessible
- L'information grise qui est licitement accessible, mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès
- L'information noire : à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé.

#### **La recherche d'experts**

La recherche d'experts fait partie intégrante du processus de veille. Un expert peut procurer une information des plus pertinentes sur le marché visé, sans avoir à perdre un temps fou à faire des études de marché.

Les sites d'expert à ce propos peuvent être des plus intéressants, mais il faut demeurer très vigilant pour ne pas tomber sur un pseudo-expert. Les auteurs de livre, de périodiques ou les conférenciers peuvent être de très bonnes sources.

### **Où se trouve l'information sur les concurrents**

Cette information peut se retrouver à différents endroits. Les études de marché, les statistiques, les communiqués de presse, les répertoires de compagnies, les articles de journaux et périodiques spécialisés, etc en sont quelques-unes. Les annonces dans les journaux pour les emplois entre autre peuvent être de bonnes sources d'informations pour constater ce que fait la compétition. Les blogues sont utiles mais il faut être prudent.

#### **4.1.1. Trucs et astuces de recherche**

##### **Retrouver toutes les terminaisons d'un même mot : l'étoile ( \*)**

Une étoile (\*) à la fin d'un mot est utile pour retrouver pour toutes les terminaisons du mot.

Ex. : Financ\* - finances financial etc.

L'étoile est également utile lorsque l'on souhaite que retrouver deux mots clés que se retrouvent dans le même paragraphe et non pas à des endroits diamétralement opposés et qui soustrairaient de la valeur à la recherche.

##### **Retrouver une expression exacte : les guillemets (« »)**

Les guillemets servent à. Il ne suffit que de les ajouter avant et après l'expression recherchée.

Ex. : «Caisse de Dépôt et Placement du Québec».

##### **Recherche de mots clés dans le titre : Allintitle**

Allintitle est des plus utiles pour retrouver des mots clés dans le titre. Souvent le titre est très révélateur du contenu d'un site ou d'un article. Nous devons par contre mentionner que dans le domaine du marketing cet énoncé ne tient plus en raison de titres qui se veulent accrocheurs, mais qui ne reflètent pas nécessairement la réalité du contenu.

Ex. : allintitle:radio-Canada rapport

##### **Recherche de mots clés dans l'adresse internet : Allinurl**

Ex. : allinurl :Radio-Canada rapport

##### **La règle du 100**

Lorsque la recherche est bien effectuée, nous ne devrions pas obtenir plus de 100 résultats.

### **Les moteurs de recherche**

Il existe de nombreux moteurs de recherche, prendre le temps de bien les connaître c'est autant de temps d'épargné à faire des recherches inutiles. Google est un moteur mais il en existe plusieurs autres

Dans le même ordre d'idées, Search Engine - <http://search.docinfos.com/> - compare les fonctionnalités de différents moteurs de recherche.

### **Les méga-moteurs**

Les méga-moteurs de recherche sont des plus utile car ils regroupent plusieurs moteurs de recherche.

Ex.: [Dogpile](#)

### **Moteurs de recherche spécialisés**

Il est préférable d'utiliser des moteurs de recherche spécialisés car ils retrouvent davantage d'information sur un même sujet.

Ex. : Scirus - [www.scirus.com/](http://www.scirus.com/) - se spécialise sur les articles scientifiques

Ex. : Kartoo - <http://www.kartoo.com/> - qui se spécialise dans la cartographie

Ex. : [Google image](#) - se spécialise dans les images

Ex.: [Clusty](#) - regroupe les résultats pas sujets

Ex.: [Conference alerts](#) - pour être avisé des conférences ciblées partout dans le monde

Ex.: [Delphion](#) - moteur gratuit pour la recherche de brevets dans le monde entier (sans frais)

### **Utiliser la recherche avancée dans les moteurs de recherche**

Utiliser la recherche avancée dans les moteurs de recherche permet de davantage délimiter notre recherche et ainsi d'obtenir des résultats plus adéquats.

### **Les bibliothèques universitaires**

Ces bibliothèques sont en général une très bonne source d'information. Il vaut la peine de les visiter et d'explorer leur potentiel.

## **4.2. Trier l'information**

Une fois avoir suivi les étapes ci-haut mentionnées et avoir collecté des résultats concernant le nouveau domaine d'application, nous devons procéder à un filtrage pour permettre de se concentrer sur les sources d'information qui seront les plus utiles.

Étant donné la variété des sources d'information proposées dans la section précédente, nous pouvons catégoriser les résultats selon leur provenance :

- Catégorie A : Revues et Journaux

- Catégorie B : Les sites d'experts
- Catégorie C : Les moteurs de recherche
- Catégorie D : les blogues et discussions en lignes
- Et ainsi de suite.

Une fois avoir groupé les informations, nous proposons de classifier les sites selon la nature du site en question :

- Appelons « statiques » les sites qui contiennent un article donné, un compte rendu unique, un sommaire d'une conférence, etc
- Appelons « dynamique » les sites qui sont mis à jour et qui ont le potentiel de contenir de nouvelles informations. Les sites qui reflètent des calendriers d'évènements sont un exemple classique de sites « dynamiques »

En dernier lieu, nous recommandons à Xseed de juger la pertinence des sites et de les évaluer sur un système de 1 à 10 étoiles. Voici quelques critères qui pourraient être utilisés pour ce faire :

- Est-ce que le site est directement pertinent au domaine d'application en question?
- De quand date-t-il?
- S'agit-il d'un commentaire d'une source de renommée ou simplement d'un internaute sans passé concret?
- L'information fournie dans le site pourrait-elle être adaptée à d'autres domaines encore?
- Le site offre-t-il de l'information directement reliée ou applicable au marché dans un des pays auxquels nous nous intéressons (Europe, Amérique du Nord, Amérique du sud, Japon, Russie, Afrique du nord (Maghreb Arabe), Afrique du sud, les pays du Golf, Israël)?
- Le site discute-t-il d'une technologie courante ou en émergence?

#### **4.3. Diffusion de l'information**

Le wiki a été créé dans l'optique de servir d'outil de diffusion de l'information. C'est un moyen rapide et efficace de partager les informations récentes, utiles, les scoops, de montrer ce que l'on pense de tel ou tel sujet.

La diffusion de l'information peut donc être qualifiée de « mise en wiki » de l'information trouvée par la méthode précédemment expliquée.

Au-delà de l'ajout d'information sur la plateforme, il faut également l'entretenir, en comprenant notamment la différence entre les informations à long terme et les news de très court terme.

#### **4.3.1. Politique d'utilisation**

Comme pour tout outil, il est utile d'avoir un manuel d'utilisation qui donne des conseils sur la manière de s'en servir avec la meilleure efficacité possible. Certaines règles de base ont été ajoutées directement dans une page du wiki directement sous la page d'accueil :

- régulation des accès (ne mettre qu'un seul administrateur)
- attention au langage (vocabulaire employé compréhensible de tous, etc...),
- commentaires acceptés uniquement s'ils sont constructifs,
- mettre de préférence des liens et non des documents directement sur le wiki,
- mettre les liens sur des titres ou des mots plutôt que le liens en lui-même (peu lisible et désagréable visuellement),
- code couleur / police de caractère,
- etc...

Cependant, étant donné le caractère collaboratif de celui-ci, il est conseillé d'élaborer une politique relative à l'entreprise, établie par les utilisateurs potentiels du wiki eux-mêmes (brainstorming rapide).

*Note : Dans la même optique, le wiki pourrait comporter une section « boîte à idée » qui peut être très prolifique dans une start-up avec des personnes ayant sans cesse de nouvelles idées.*

Enfin, il ne faut pas oublier que le caractère dynamique d'un wiki est sa force, mais peut devenir également sa faiblesse si aucun ménage n'est fait. Le risque d'infobésité est bien réel et l'entretien du wiki (enlever les liens cassés, les infos passées date, etc...) passe par la responsabilisation de chacun de ses utilisateurs.

#### **4.3.2. Information permanente**

Ce type d'information est qualifié ainsi de part sa validité sur une longue période. On les retrouve notamment dans les liens de base de données, de sites d'organisations, de sites gouvernementaux, etc...

#### **4.3.3. Information éphémère**

Par opposition au type d'information précédent, celui-ci regroupe les informations qui ont une « date de péremption » : articles, étude de comportement d'un type de population à une période donnée (plus valable 2 ans après!), etc...

Ce sont en général des informations très utiles dans un contexte d'innovation car se sont les plus « fraîches », mais elles deviennent vite obsolètes.

Pour tirer efficacement profit de ce genre de renseignements, il faut penser à laisser des commentaires brefs sur ce qu'on en pense, inciter nos collaborateurs à aller lire l'info en question et surtout, être responsable d'enlever le lien lorsqu'il n'est plus pertinent.

*Note : à ce titre, une suggestion est de mettre le nom de la personne qui ajoute une information, ou ses initiales afin de garder une trace de responsabilité de l'information notamment.*

## CONCLUSION

Le domaine du design est un vaste secteur d'activité qui rejoint un grand nombre d'industries. Les marchés d'aujourd'hui n'est plus seulement local mais bien à l'échelle planétaire. De plus avec l'arrivée de pays émergents comme la Chine (qui semble poursuivre sa lancée malgré la crise économique) et l'Inde, les possibilités dans le domaine des emballages alimentaires sont immenses. Des opportunités de bonnes affaires dans ce domaine sont décuplées du fait que le design d'un produit dans un secteur donné peut générer des applications potentielles dans d'autres secteurs.

La veille sert à colliger de l'information stratégique tant sur la technologie que sur la concurrence ou les aspects commerciaux car le designer se doit de devenir un expert dans son champ d'activité afin de connaître précisément les tendances de ce secteur, les innovations les plus récentes, les besoins de la clientèle, les nouveaux matériaux, les forces et faiblesses de la concurrence, etc.

Selon notre perception et dû à la complexité des marchés contemporains, le défi des designers consiste à avoir une vision stratégique du marché et de tout mettre en branle pour concentrer ses efforts dans la ou les niches choisies.

La veille a pour but de rehausser tant les stratégies de développement d'un produit que de ses possibilités de pénétration dans le marché. Dans le cadre de cette conclusion, nous aimerions suggérer que la veille commerciale devrait être effectuée, en général, avant la veille technologique. Avec cette manière de procéder nous évaluons d'abord et avant tout les besoins de la clientèle et le marché potentiel. Cette règle n'est cependant pas immuable et une nouvelle innovation technologique pourrait changer les données. Il s'agit donc de garder l'œil ouvert.

Dans le cadre de ce travail de session nous avons privilégié le design des produits d'emballage alimentaire et nous avons vu qu'il existait des applications potentielles dans d'autres secteurs notamment dans les cosmétiques. Il existe également d'autres secteurs d'activités qui peuvent offrir un plus grand potentiel de croissance et peut-être être en meilleure symbiose avec les talents, compétences et affinités de l'équipe Xseed. La veille peut amener à les découvrir.

En terminant, nous aimerions souligner que nous avons réalisé ce travail avec enthousiasme et nous souhaitons qu'il puisse contribuer au succès de Xseed.